

Capacitación y comunicación

El artículo 23 inciso c de la Ley consigna como elemento mandatorio “la realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados”.

La capacitación es una herramienta esencial para la transferencia de los conocimientos, mensajes y valores asociados al Programa. Juega un rol fundamental en el proceso de formación de conciencia sobre los riesgos de corrupción y la creación de una cultura de integridad. Permite reforzar periódicamente los valores éticos de los miembros de la persona jurídica generando una motivación interna para dar cumplimiento a las normas de conducta.

¿Formación de los integrantes o formación de conciencia?

Tal es su importancia en el compliance que la capacitación deficiente en una persona jurídica comienza a ser considerada una de las principales razones por las que fallan los Programas de Integridad.

Se considera que no alcanza con que una actividad de capacitación, aunque esté correctamente planificada y aplicada, sólo transmita conocimientos. Para ser efectiva debe estar focalizada en valores, asegurando su efectiva comprensión e internalización por los integrantes, evitando convertirse en una mera divulgación de contenidos.

¿Cómo se lo consigue? Trabajando en base al diálogo y la discusión de dilemas, fomentando la reflexión crítica sobre decisiones pasadas para revisar su consistencia con los valores de la compañía, rompiendo sesgos cognitivos, entrenando para internalizar criterios. Como resultado de las capacitaciones realmente adecuadas se espera la generación de las capacidades y herramientas necesarias para que los miembros de la organización puedan tomar buenas decisiones éticas en situaciones difíciles.

Las actividades de capacitación deben ser brindadas a los empleados de todos los niveles de la organización y deben ser diseñadas e implementadas en base a una priorización por riesgo. Eso implica que la capacitación debe brindarse antes o más

asiduamente a aquellos que con mayor probabilidad puedan enfrentar casos de corrupción en el desempeño de sus tareas cotidianas. También será conveniente priorizar la capacitación de aquellos en posiciones de liderazgo, incentivando además la réplica al interior de sus respectivos equipos de trabajo. En lo demás, los criterios de priorización antes señalados para focalizar las reglas de trato con funcionarios (apartado 3.3) pueden también ponerse en juego aquí.

Con relación a la capacitación de terceros (proveedores, socios comerciales, etc.), si el Programa es obligatorio para ellos será recomendable capacitarlos al respecto y deberá emplearse también aquí el criterio de riesgo antes mencionado.

Cada persona jurídica determinará en base a sus recursos, necesidades y condiciones operativas la modalidad para llevar a cabo las capacitaciones (presencial, en línea u otra), la periodicidad (anual, semestral, etc.), la forma de documentación y respaldo de su realización, el recurso a capacitadores internos o apoyo profesional externo y los mecanismos de la evaluación de su impacto y efectividad. Cualquiera sea la decisión que se adopte debe ser claro que esos factores han sido tenidos en cuenta, ponderados y que se ha elegido la opción más adecuada. Es recomendable que, de existir la necesaria disponibilidad de recursos, tales opciones sean combinadas y que se asegure una periodicidad razonable del ciclo capacitador, sobre todo el dirigido a perfiles con criticidad media a alta.

Sin perjuicio de que cada persona jurídica es libre de adoptar la capacitación anticorrupción que considere más adecuada (siendo deseable que ésta esté alineada con su programa general de capacitación, formación o desarrollo) es posible brindar algunas pautas generales para orientar su diseño e implementación:

- El Directorio y el gerencial cumplen una función clave en la transmisión de los mensajes de capacitación de la organización y deben promover la participación activa de los empleados en las actividades.
- Hay pocas oportunidades mejores para la expresión del tone from the top que la participación plena de la alta Dirección en las actividades de capacitación. No sólo dedicando cinco minutos a un discurso de apertura sino destinando el mismo tiempo y esfuerzo que el resto de los asistentes e incluso cooperando con los capacitadores que la imparten.
- Los contenidos de las capacitaciones deben estar sincronizados con el Código de Ética y las políticas del Programa.
- Es recomendable la combinación de capacitaciones generales con otras personalizadas para abordar desafíos y necesidades específicos de ciertos grupos.

- Es recomendable una capacitación inicial (como parte de la inducción de cada empleado que ingresa a la organización) como así también una capacitación general obligatoria al menos una vez al año.
- Debe haber incentivos claros para capacitarse. Hacerlo obligatorio puede ser correcto, pero no suficiente. Brindar reconocimiento positivo (a través de bonos salariales, felicitaciones, consideración para ascensos, etc.) a quien cumpla puntualmente con sus compromisos de formación también es una alternativa.
- Las capacitaciones deben evaluarse en un doble sentido: a) evaluar la correcta formación de sus receptores, b) evaluar críticamente su dictado a través de encuestas de satisfacción u otras mediciones.
- La capacitación debe tomar en cuenta las diferencias de idioma, cultura, contexto y formación de los distintos integrantes a los que van dirigidas.
- Tratándose de un elemento mandatorio, es importante demostrar su existencia con considerable detalle. Las fechas, los contenidos, los asistentes, los resultados de las evaluaciones, todo debe documentarse.
- Es importante proyectar el monitoreo continuo (ver apartado 3.12) especialmente sobre la capacitación. La actualización y renovación permanente de los contenidos, incorporando las lecciones aprendidas, son acciones fundamentales.
- Junto con las capacitaciones, deberían existir instancias de orientación que incluyan asesoramiento ante consultas y casos concretos.

En caso de las pequeñas organizaciones puede contemplarse que las restricciones presupuestarias atenten contra la periodicidad y variedad de las actividades de capacitación. Pero, en la medida en que resulte posible, deben aprovechar el hecho de tener una estructura menos compleja y mayores chances de interacción entre el empleador o dueño y los trabajadores y realizar capacitaciones más directas y francas, que aseguren la comprensión y aceptación de las políticas y procedimientos. El tamaño de la organización no es excusa a la hora de hablar sobre corrupción y transmitir valores.

Será deseable, finalmente, que las grandes empresas, así como las cámaras o asociaciones que las nuclean, se interesen por la capacitación de las PYMES que conforman su cadena de valor y les brinden estímulo y apoyo para desarrollarla.

La capacitación conjunta de varias personas jurídicas puede ser deseable. La lógica pérdida de especificidad de una actividad conjunta bien puede verse compensada por el valor que posee, en tanto acción colectiva, la conversación sincera entre pares de negocios sobre el problema de la corrupción y su combate.

Capacitación. Cuestionario de corroboración:

- i) ¿Qué entrenamiento ético reciben los integrantes de la persona jurídica? ¿Existe alguna actividad de capacitación abarcativa de la totalidad del personal? ¿Existen diferentes tipos de actividades segmentadas por perfiles o riesgos? ¿Existen actividades de capacitación para terceros?
- ii) ¿Se las prioriza en función del riesgo? ¿Cómo? ¿Qué impacto posee la priorización sobre el contenido, la periodicidad y el perfil de los asistentes? ¿Qué diferencia significativa existe entre la capacitación que reciben los perfiles de mayor riesgo y el resto?
- iii) ¿Las capacitaciones están sincronizadas con los contenidos del Código de Ética y las políticas del programa de integridad? ¿Se combinan distintas modalidades de dictado?
- iv) ¿Se brinda capacitación relativa a los contenidos del Programa a las nuevas incorporaciones en oportunidad de su ingreso?
- v) ¿Con qué periodicidad se actualiza la formación del personal ya capacitado? ¿Existe una periodicidad general de actualización apropiada y definida?
- vi) ¿Se documenta la realización de las actividades de capacitación o entrenamiento? ¿De qué manera? ¿Se mide su impacto y efectividad? ¿De qué manera?